



ODNOS ORGANIZACIONE POSVEĆENOSTI I BRENDIRANJA ZAPOSLENIH
THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND
EMPLOYEE BRANDING

Sara Ratkajec, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I
INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Cilj rada jeste ispitati uticaj brendiranja zaposlenih na organizacionu posvećenost zaposlenih. Analiza se zasniva na utvrđivanju prirode organizacione posvećenosti i na koji način brendiranje zaposlenih doprinosi različitim komponentama organizacione posvećenosti. Kakav uticaj na različite komponente organizacione posvećenosti ima brendiranje zaposlenih? Da li postoje značajne razlike u odnosu organizacione posvećenosti i brendiranja zaposlenih uzimajući u obzir sociodemografske varijable?

Istraživanje je sprovedeno tokom juna i jula meseca 2019. godine i u njemu je učestvovalo 57 ispitanika. Dobijene informacije su obrađene u statističkom programu IBM SPSS. Rezultati ukazuju da postoji slaba pozitivna veza između afektivne posvećenosti i brendiranja zaposlenih, dok ne postoji statistički značajna veza između brendiranja zaposlenih i kontinualne i normativne posvećenosti.

Gljučne reči: Organizaciona posvećenost, brendiranje zaposlenih, afektivna posvećenost, interno brendiranje

Abstract – The aim of this paper is to determine the relationship between organizational commitment and employee branding. The analysis is based on determining the nature of organizational commitment and how employee branding contributes to the various components of organizational commitment. What is the nature of the relationship between different components of organizational commitment and employee branding? Are there any differences in the relationship between organizational commitment and employee branding based on sociodemographic variables?

The research was conducted in June and July 2019 based on the answers of 57 participants. The obtained information was processed using a statistical software IBM SPSS. The results indicate that there is a weak positive relationship between affective commitment and employee branding. There are no statistically significant relationships between internal branding and continual and normative commitment.

Keywords: Organizational commitment, employee branding, affective commitment, internal branding

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Ivana Katić, vanr. prof.

1. UVOD

Posvećenost zaposlenih je u važna iz više razloga. Prvo, posvećenost je često bolji prediktor za odlazak zaposlenih iz organizacije nego zadovoljstvo poslom [1]. Štaviše, visoko posvećeni zaposleni mogu imati bolje performanse nego oni koji su manje posvećeni [2]. Takođe, angažovanje zaposlenih zavisi od međuljudskih odnosa koji ukoliko se percipiraju pozitivno u smislu kvalitetnog timskog rada mogu značajno uticati na viši stepen angažovanja kod zaposlenih [3].

Zaposleni će u tom smislu biti angažovaniji ukoliko su posvećeni svojoj organizaciji. Takođe, posvećenost može predstavljati koristan pokazatelj efikasnosti organizacije [4]. Sa druge strane, sticanjem zaposlenih koji su posvećeni rezultira većom dobiti, jer entuzijastični zaposleni ostaju u organizaciji, doprinose diskrecionom naporu i povećavaju angažovanost kupaca. Nadalje, učinak se povećava kada su kupci zadovoljni i nastavljaju svoju saradnju sa organizacijom, a ostaju i kada se rukovodioci, menadžeri i zaposleni ponašaju kao tim za saradnju, ujedinjeni ka postizanju zajedničkih organizacionih ciljeva [5].

Sa druge strane, interno brendiranje je od suštinske važnosti za promociju percepcije brenda unutar jedne organizacije kako bi se osigurala doslednost između unutrašnjih i spoljašnjih poruka o brendu [6].

2. ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

Postoji širok spektar različitih definicija organizacione posvećenosti. Organizaciona posvećenost se može posmatrati kao stanje posvećenosti zaposlenih da pomažu u postizanju ciljeva organizacije koji uključuje i nivo identifikacije, uključenosti i lojalnosti zaposlenih. To je emotivni odgovor koji se može meriti ljudskim ponašanjem, verovanjima i stavovima, a može varirati od vrlo niskog do vrlo visokog [7].

Organizaciona posvećenost je takođe značajna u pogledu razvoja karijere zaposlenih. U svakoj organizaciji važan je razvoj karijere, a značajne posledice na razvoj karijere imaju personalne karakteristike lidera i zaposlenih [8]. Autor Morov [9] je identifikovao preko 25 različitih konceptualizacija i merenja organizacione posvećenosti koje koriste istraživači.

3. TROKOMPONENTNI MODEL POSVEĆENOSTI

Trokomponentni model posvećenost podrazumeva tri različite dimenzije: afektivnu, kontinuelnu i normativnu posvećenost.

Afektivna posvećenost se odnosi na emocionalnu povezanost i privrženost zaposlenog prema organizaciji, njenu identifikaciju sa organizacijom i uključenost u njeno funkcionisanje, odnosno saglasnost između ciljeva organizacije sa ciljevima pojedinca. Zaposleni koji su afektivno posvećeni organizaciji ostaju u njoj zato što to žele [11]. Zato je u svakoj organizaciji izuzetno važno unaprediti liderske sposobnosti i mogućnosti kroz motivisanje i razvijanje zaposlenih kao kompetitivne prednosti [12]. **Kontinualna posvećenost** se odnosi na svest o troškovima koji su vezani za napuštanje organizacije. Pored ovih troškova, kontinualna posvećenost će se razvijati kod pojedinca u odsustvu alternativnih mogućnosti za zapošljavanje. U slučaju kontinualne posvećenosti, zaposleni ostaju u određenoj organizaciji zato što to moraju [11]. Zaposleni koji ispoljavaju visok stepen **normativne posvećenosti** osećaju se dužni da ostanu u određenoj organizaciji [13].

4. BRENDIRANJE ZAPOSLENIH

Svaki zaposleni mora oblikovati svoje ponašanje tako da ono bude u skladu sa očekivanjima organizacije i potrošača. U nedostatku ovakvog sredstva za vezivanje, zaposleni se ne usmeravaju, i ne znaju kada, kako i prema kome da usmeravaju svoju energiju [14]. Tako samo uspešni lideri minimiziraju efekte stresa kod zaposlenih u cilju njihovog većeg angažovanja [15]. Interni proces brendiranja jeste alat kojim se pokušava uticati na motivaciju i učinak zaposlenih kako bi se osigurala usaglašenost i korisničko iskustvo na svim dodirnim tačkama zaposlenih i kupaca [16]. Uključivanjem menadžmenta ljudskih resursa u projekte internog brendiranja organizacije mogu bolje koristiti interne komunikacije kako bi zaposleni dublje razumeli brend i ulogu koju igraju u tom brendu [17]. Interno brendiranje se može shvatiti i kao pokretač uspeha organizacije u njenoj isporuci obećanja brenda da će ispuniti očekivanja kupaca postavljena od strane raznih komunikacionih aktivnosti [18]. Zato od karakteristika lidera zavisi uspešnost organizacije uzimajući u obzir plan poslovanja organizacije koji uključuju razvoj zaposlenih [19].

5. ISTRAŽIVANJE

5.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je ispitivanje organizacione posvećenosti pod uticajem internog brendiranja zaposlenih u posmatranoj organizaciji. Predmet ovog istraživanja jeste ispitivanje prirode i kvaliteta relacija između internog brendiranja zaposlenih i organizacione posvećenosti zaposlenih u posmatranoj organizaciji.

5.2. Problem istraživanja

Istraživanjem se želelo saznati kako i u kojoj meri je organizaciona posvećenost pod uticajem brendiranja zaposlenih u organizaciji. Problem ovog istraživanja može se predstaviti pitanjem: Da li postoji povezanost između internog brendiranja zaposlenih i organizacione posvećenosti i njenih dimenzija, posmatrano na celom uzorku, a zatim uzimajući u obzir sociodemografske varijable: pol, starost, dužina radnog staža i pozicija u organizaciji?

5.3. Cilj istraživanja

Osnovni cilj istraživanja jeste utvrditi stvarni efekat brendiranja zaposlenih na organizacionu posvećenost. Zadaci istraživanja jesu utvrditi osnovne socio-demografske karakteristike ispitanika (pol, starost, stručna sprema, radno mesto, radni staž), zatim ispitati organizacionu posvećenost i brendiranje zaposlenih i utvrditi njihove stepene izraženosti. Takođe je potrebno utvrditi da li postoje statistički značajne razlike u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od sociodemografskih pokazatelja.

5.4. Hipoteze istraživanja

Za istraživanje određena je opšta hipoteza:

OH1: Postoji statistički značajna povezanost između brendiranja zaposlenih i organizacione posvećenosti.

OH2: Postoje statistički značajne razlike u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od sociodemografskih pokazatelja.

Posebne hipoteze istraživanja su sledeće:

H1.1: Postoji statistički značajna povezanost između brendiranja zaposlenih i afektivne posvećenosti.

H1.2: Postoji statistički značajna povezanost između brendiranja zaposlenih i kontinualne posvećenosti.

H1.3: Postoji statistički značajna povezanost između brendiranja zaposlenih i normativne posvećenosti.

H2.1: Postoji statistički značajna razlika u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od pola ispitanika.

H2.2: Postoji statistički značajna razlika u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od uzrasta ispitanika.

H2.3: Postoji statistički značajna razlika u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od dužine radnog staža ispitanika.

H2.4: Postoji statistički značajna razlika u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od pozicije na kojoj je ispitanik zaposlen.

H2.5: Postoji statistički značajna razlika u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od stečenog obrazovanja ispitanika u posmatranom uzorku.

5.5. Instrumenti istraživanja

Za potrebe istraživanja organizacione posvećenosti korišćena je Skala organizacione posvećenosti OCQ [10]. Upitnik je definisan na osnovu trokomponentnog modela organizacione posvećenosti istih autora. Upitnik se sastoji iz 24 pitanja. Odgovori na pitanja dati su u formi sedmostepene skale Likertovog tipa, pri čemu ponuđeni odgovori predstavljaju nivo slaganja sa datom tvrdnjom.

Za potrebe istraživanja brendiranja zaposlenih korišćena je Skala reputacije kompanije [20]. Upitnik se sastoji iz 7 pitanja. Odgovori na pitanja dati su u formi petostepene skale Likertovog tipa, pri čemu ponuđeni odgovori predstavljaju nivo slaganja sa datom tvrdnjom. Takođe, korišćena je Skala korporativnih uverenja [21]. Upitnik se sastoji iz 5 pitanja. Odgovori na pitanja dati su u formi sedmostepene skale Likertovog tipa, pri čemu ponuđeni odgovori predstavljaju nivo slaganja sa datom tvrdnjom.

5.6. Uzorak i izvođenje istraživanja

Uzorak je činilo 57 ispitanika, odnosno celokupna organizacija. Uzorak su činile osobe oba pola, različite duže radnog odnosa, različitih starosti i na različitim radnim mestima. Istraživanje je sprovedeno tokom juna i jula meseca 2019. godine u Subotici. Upitnici su distribuirani putem Interneta, pomoću Google Forms alata. Uputstvo za popunjavanje upitnika, objašnjenje svrhe istraživanja, kao i garantovana anonimnost zaposlenih i organizacije bilo je naznačeno na samom početku upitnika. Ispitanicima je bilo potrebno oko deset minuta za popunjavanje ovog upitnika.

Statistička obrada podataka

Podaci su analizirani uz pomoć programa Microsoft Excel i IBM SPSS.

6. DISKUSIJA REZULTATA

Ispitivanje **opšte hipoteze (H1)** koja ispituje da li postoji statistički značajna povezanost između brendiranja zaposlenih i organizacione posvećenosti izvršena je regresionom analizom u programu IBM SPSS. Utvrđeno je sa sigurnošću od 95% da postoji slaba pozitivna veza ($R = 0,244$, $p = 0,067$) između organizacione posvećenosti i brendiranja zaposlenih, što znači daukoliko se organizaciona posvećenost poveća takođe se povećava i stepen brendiranja zaposlenih u organizaciji. Međutim, u ovom slučaju, ova veza između organizacione posvećenosti i brendiranja zaposlenih nije statistički značajna.

Ispitivanje **druge opšte hipoteze (H2)** koja ispituje da li postoje statistički značajne izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od sociodemografskih pokazatelja izvršena je regresionom analizom u programu IBM SPSS, pri čemu su rezultati prikazani u okviru posebnih hipoteza.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H1.1)** koja ispituje da li postoji statistički značajna povezanost između brendiranja zaposlenih i afektivne posvećenosti izvršena je regresionom analizom u programu IBM SPSS. Utvrđeno je sa sigurnošću od 95% da postoji slaba pozitivna veza ($R = 0,302$, $p = 0,022$) između afektivne posvećenosti i brendiranja zaposlenih, što znači da u slučaju povećanja organizacione posvećenosti takođe se povećava i stepen brendiranja zaposlenih u organizaciji. U ovom slučaju, ova veza između afektivne organizacione posvećenosti i brendiranja zaposlenih jeste statistički značajna.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H1.2)** koja ispituje da li postoji statistički značajna povezanost između brendiranja zaposlenih i kontinualne posvećenosti izvršena je regresionom analizom u programu IBM SPSS. Utvrđeno je sa sigurnošću od 95% da postoji vrlo slaba veza ($R = 0,115$, $p = 0,396$) između kontinualne posvećenosti i brendiranja zaposlenih. U ovom slučaju ova veza je vrlo slaba, skoro pa i ne možemo reći da postoji jer je vrlo blizu nuli, i ova veza između kontinualne posvećenosti i brendiranja zaposlenih nije statistički značajna.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H1.3)** koja ispituje da li postoji statistički značajna povezanost između brendiranja zaposlenih i normativne posvećenosti izvršena je regresionom analizom u programu IBM SPSS. Utvrđeno je sa sigurnošću od 95% da postoji vrlo slaba veza ($R = 0,167$, $p = 0,215$) između normativne posvećenosti i brendiranja

zaposlenih. U ovom slučaju veza između normativne posvećenosti i brendiranja zaposlenih nije statistički značajna.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H2.1)** koja ispituje da li postoje statistički značajne razlike u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od pola ispitanika izvršena je ANOVA analizom u programu IBM SPSS. Na osnovu dobijenih rezultata ($F(1,55) = 1,225$, $p = 0,273$) može se tvrditi sa sigurnošću od 95% da ne postoje statistički značajne razlike između stepena organizacione posvećenosti muškog i ženskog pola u organizaciji, već su ove razlike rezultat slučajnosti.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H2.2)** koja ispituje da li postoje statistički značajne razlike u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od uzrasta ispitanika izvršena je ANOVA analizom u programu IBM SPSS. Na osnovu dobijenih rezultata ($F(2,54) = 0,965$, $p = 0,387$) može se tvrditi sa sigurnošću od 95% da ne postoje statistički značajne razlike između stepena organizacione posvećenosti različitih uzrasta u organizaciji, već su ove razlike rezultat slučajnosti.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H2.3)** koja ispituje da li postoje statistički značajne razlike u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od dužine radnog staža ispitanika izvršena je ANOVA analizom u programu IBM SPSS. Na osnovu dobijenih rezultata ($F(6,50) = 0,405$, $p = 0,872$) može se tvrditi sa sigurnošću od 95% da ne postoje statistički značajne razlike između stepena organizacione posvećenosti različitih u zavisnosti od dužine radnog staža u organizaciji, već su razlike između posmatranih grupa rezultat slučajnosti.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H2.4)** koja ispituje da li postoje statistički značajne razlike u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od pozicije ispitanika izvršena je ANOVA analizom u programu IBM SPSS. Na osnovu dobijenih rezultata ($F(1,55) = 2,509$, $p = 0,119$) može se tvrditi sa sigurnošću od 95% da ne postoje statistički značajne razlike između stepena organizacione posvećenosti različitih pozicija ispitanika u organizaciji, već su ove razlike rezultat slučajnosti.

Ispitivanje **posebne hipoteze (H2.5)** koja ispituje da li postoje statistički značajne razlike u izraženosti organizacione posvećenosti u zavisnosti od stepena obrazovanja ispitanika izvršena je ANOVA analizom u programu IBM SPSS. Na osnovu dobijenih rezultata ($F(3,53) = 2,163$, $p = 0,103$) može se tvrditi sa sigurnošću od 95% da ne postoje statistički značajne razlike između stepena organizacione posvećenosti različitog stepena obrazovanja ispitanika u organizaciji, već su ove razlike rezultat slučajnosti.

7. ZAKLJUČAK

Postoje tri različita psihološka stanja koju zaposleni osećaju tokom vremena koje provode u organizaciji i van nje. Iako su sve tri komponente značajne za razvoj organizacione posvećenosti, organizacije svoj fokus treba da stave na afektivnu posvećenost i uslove potrebne da bi se ona stvorila i prevladavala u organizaciji. Samo zaposleni koji su afektivno posvećeni osećaju emocionalnu povezanost i privrženost prema organizaciji, i samo kod takvih zaposlenih su njihovi pojedinačni ciljevi usklađeni sa ciljevima organizacije.

Usklađenost ciljeva pojedinca i organizacije ujedno je i preduslov za sklapanje psihološkog ugovora između ove dve strane, i preduslov za uspešno brendiranje zaposlenih. Sa druge strane, neuspešno brendiranje zaposlenih u jednoj organizaciji izaziva nezadovoljstvo i smanjuje osećaj posvećenosti u organizaciji.

Loše planirano i upravljano brendiranje zaposlenih menja osećajemocionalne povezanosti i stvara u zaposlenima kontinualnu i normativnu posvećenost. Zato je uloga ljudskih resursa da stvore balans između različitih ciljeva i prioriteta i osiguraju da se pravi ljudi nalaze na pravom mestu, u pravo vreme.

8. LITERATURA

- [1] Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*.
- [2] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- [3] Zubanov V., Katić, I., GrubićNešić L., Berber N.: The Role of Management Teams in Business Success: Evidence, *Inzinerine Ekonomika_Engineering Economics*, 2017, Vol.28 No.1, pp 68-78, DOI: DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.28.1.15132> Print ISSN: 1392-2785 Online ISSN: 2029-5839
- [4] Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*
- [5] Goldsmith, M. (2008). How to Increase Employee Commitment. *Harvard Business Review*.
- [6] Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*.
- [7] Caught, K., & Shadur. (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*.
- [8] Katić I., Ivanišević A., Grubić Nešić L., Penezić N.: Effects of Sociodemographic Characteristics and Personality Traits on Career Development, *The International Journal of Aging and Human Development*, DOI: 10.1177/0091415017743008, 0(0) 1–16, Article first published online: November 24, 2017, ISSN: 0091-4150, Online ISSN: 1541-3535 Volume: 87 issue: 2, page(s): 201-216
- [9] Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*.
- [10] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- [11] Radosavljević, Z., Cilerdzic, V., & Dragic, M. (2017). Employee organizational commitment. *International Review*.
- [12] Cvijić M., Tatarski J., Katić I., Vekić A, Borocki J.: Entrepreneurial Orientation of Public Universities in Republic of Serbia-Empirical Study, *Sustainability* 2019, Special Issue Towards Resilient Entrepreneurship and Technological Development in Self-Sustainable Economies, 11(6),1509, pp-1-13; <https://doi.org/10.3390/su11061509>, Received: 26 December 2018 / Revised: 22 February 2019 / Accepted: 9 March 2019 / Published: 13 March 2019
- [13] Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*.
- [14] Webster, C. (1992). What kind of marketing culture exists in your service firm? An audit. *Journal of Services Marketing*.
- [15] Katić I., Knežević T., Berber N., Ivanišević, A., & Leber, M. The Impact of Stress on Life, Working, and Management Styles: How to Make an Organization Healthier?. *Sustainability* 2019 , Special Issue Psychology of Sustainability and Sustainable Development), 11(15), 4026.,pp. 1-14 <https://doi.org/10.3390/su11154026>, Received: 29 May 2019 / Revised: 8 July 2019 / Accepted: 22 July 2019 / Published: 25 July 2019
- [16] Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*.
- [17] Aurand, W., Bishop, T. R., & Gorchels, L. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *The Journal of Product and Brand Management*.
- [18] Drake, S., Gulman, M., Roberts, S. 2005). *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*. Kaplan Publishing.
- [19] Ivanišević A., Katić I., Marjan L., Buchmeister B.: Business plan feedback for cost effective business processes, *Advances in Production Engineering & Management*, Vol. 11 (2016) br. 3 ISSN 1854-6250 Print, ISSN 1855-6531 Online, pp. 173-183, <http://dx.doi.org/10.14743/apem2016.3.218>
- [20] Bartikowski, Boris & Walsh, Gianfranco & Beatty, Sharon. (2011). Culture and Age as Moderators in the Corporate Reputation and Loyalty Relationship. *Journal of Business Research*. 64. 966-972. 10.1016/j.jbusres.2010.11.019.
- [21] Biehal, Gabriel & Sheinin, Daniel & Professor, Associate & Marketing, Of & Smith, Robert. (2007). The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio. *Journal of Marketing American Marketing Association* ISSN. 71. 12-25. 10.1509/jmkg.71.2.12.

Kratka biografija:



Sara Ratkajec, rođena je u Subotici 1995. god. Diplomске studije završila je na Ekonomskom fakultetu u Subotici i stekla zvanje Diplomirani ekonomista. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta – Menadžment ljudskih resursa odbranila je 2020.god.

kontakt: ratkajecsara95@gmail.com